

**Тетяна Володимирівна УСТІК**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри маркетингу та логістики  
Сумського національного аграрного університету  
ORCID ID: 0000-0001-9967-0669  
E-mail: tanya\_ustik@ukr.net

**ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГУ ТА  
ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Устік, Т. В. Організація процесу стратегічного планування маркетингу та збуту продукції аграрних підприємств [текст] / Тетяна Володимирівна Устік // Український журнал прикладної економіки. – 2020. – Том 5. – № 1. – С. 371-378. – ISSN 2415-8453.

**Анотація**

***Вступ.** Раціонально організований маркетинг і збут продукції вітчизняних аграрних підприємств є основою підвищення економічної ефективності їх діяльності та стабілізації розвитку всього аграрного сектора національної економіки. У даному контексті набувають актуальності питання, пов'язані з розвитком стратегічного управління маркетингово-збутовою діяльністю, набуттям відповідними стратегіями системності та комплексності в умовах нестабільної ринкової кон'юнктури, адже в сучасних умовах від обґрунтованого вибору напрямів реалізації продукції та належного рівня організації виконання збутових процедур залежать, передусім, цінові та платіжні умови її продажів, а отже і рівень економічної ефективності діяльності та фінансово-економічної стабільності підприємства.*

***Мета.** Метою статті є розробка методичних засад і прикладних положень щодо організації процесу стратегічного планування маркетингу та збуту продукції аграрних підприємств.*

***Результати.** Встановлено, що по мірі зростання витрат підприємства на збут продукції поступово знижується рівень рентабельності її виробництва та реалізації. Підприємство стає змушеним переходити до орієнтації системи управління маркетингово-збутовою діяльністю до більш широкого використання каналів прямого збуту та до побудови довготривалих відносин з крупними посередниками. Здійснено розробку методичних засад і прикладних положень щодо організації процесу стратегічного планування маркетингу та збуту продукції аграрних підприємств. Аналітичні та монографічні дослідження довели, що значна частка підприємств суттєво обмежує функціонал стратегічного планування за рахунок нехтування відповідним навантаженням керівників, спеціалістів і підрозділів при формуванні переліку їх функціональних обов'язків. При цьому значно знижується результативність навіть обґрунтованих стратегічних планів маркетингово-збутової діяльності.*

***Ключові слова:** маркетинг, збут, витрати на збут, стратегічне планування, корекція стратегій, аграрні підприємства.*

**ORGANIZATION OF THE PROCESS OF STRATEGIC PLANNING OF MARKETING AND SALE  
OF PRODUCTS OF AGRICULTURAL ENTERPRISES**

**Abstract**

**Introduction.** *Rationally organized marketing of products of domestic agricultural enterprises is the basis for increasing the economic efficiency of their activities and stabilizing the development of the entire agricultural sector of the national economy. In this context, the issues become relevant, related to the development of strategic management of marketing and sales activities, the acquisition of appropriate strategies of system and complexity in an unstable market environment, because in modern conditions from a reasonable choice of product sales and the appropriate level of organization of sales procedures depend, first of all, the price and payment terms of its sales, and hence the level of economic efficiency and financial and economic stability of the enterprise.*

**The purpose of the article** is to develop guidelines and applied provisions for the organization of the process of strategic planning of agricultural enterprises marketing.

**Research methodology.** *The article uses the method of analysis and synthesis, abstract-logical (formation of theoretical generalizations and conclusions), monographic, statistical, comparison and generalization.*

**Results.** *It is established that as the company's costs for product sales gradually decrease, the level of profitability of its production and sales decreases. The company is forced to move to the orientation of the management system of marketing and sales activities to the wider use of direct sales channels and to build long-term relationships with major intermediaries. The development of methodical bases and applied provisions concerning the organization of process of strategic planning of marketing and sale of production of the agricultural enterprises is carried out. Analytical and monographic studies have shown that a significant proportion of companies significantly limit the functionality of strategic planning by neglecting the appropriate workload of managers, specialists and departments in the formation of the list of their functional responsibilities. At the same time, the effectiveness of even sound strategic plans of marketing and sales activities is significantly reduced.*

**Keywords:** *marketing, sales, sales costs, strategic planning, strategy correction, agricultural enterprises.*

**JEL classification: M31; Q13**

---

**Вступ**

Раціонально організований маркетинг і збут продукції вітчизняних аграрних підприємств є основою підвищення економічної ефективності їх діяльності та стабілізації розвитку всього аграрного сектора національної економіки. При цьому особливості функціонування вітчизняного ринку продукції аграрних підприємств суттєво обмежують можливості товаровиробників щодо успішної реалізації своїх економічних інтересів. В даному контексті набувають актуальності питання, пов'язані з розвитком стратегічного управління маркетингово-збутовою діяльністю, набуттям відповідними стратегіями системності та комплексності в умовах нестабільної ринкової кон'юнктури, адже в сучасних умовах від обґрунтованого вибору напрямів реалізації продукції та належного рівня організації виконання збутових процедур залежать, передусім, цінові та платіжні умови її продажів, а отже і рівень економічної ефективності діяльності та фінансово-економічної стабільності підприємства.

Науково-практична проблема обґрунтування організаційно-економічних засад підвищення результативності маркетингово-збутової діяльності суб'єктів господарювання завжди була у спектрі уваги відомих науковців, серед яких значний внесок зробили: Л.В. Балабанова, М.І. Белявцев, Ю.І. Данько, О.О. Єранкін, Д.Д. Костоглодов, О.О. Красноручський, О.І. Мельничук, Л.С. Шевченко, Г. Ассель, Д. Блекуел, Д. Джобер, О. Соренсен та ін.

### Мета дослідження

Метою статті є розробка методичних засад і прикладних положень щодо організації процесу стратегічного планування маркетингу та збуту продукції аграрних підприємств.

### Виклад основного матеріалу дослідження

Здійснення маркетингово-збутової діяльності аграрних підприємств пов'язано не тільки з отриманням економічних результатів продажів продукції на цільовому ринку, що є метою реалізації всього виробничо-комерційного циклу та його збутової стадії, зокрема, а й з виникненням відповідних витрат, пов'язаних зі здійсненням дослідницьких, комунікаційних, просувальних заходів у сфері маркетингу; витрат, пов'язаних зі зберіганням і фізичним переміщенням партій продукції; а також витрат, пов'язаних з управлінням вказаними процесами. Вивчення вказаного об'єктивного організаційно-економічного процесу в дослідженні було виконане шляхом порівняння показників питомого обсягу реалізації продукції аграрних підприємств в розрахунку на одиницю витрат на збут з рівнем рентабельності виробництва та реалізації продукції (рис. 1).

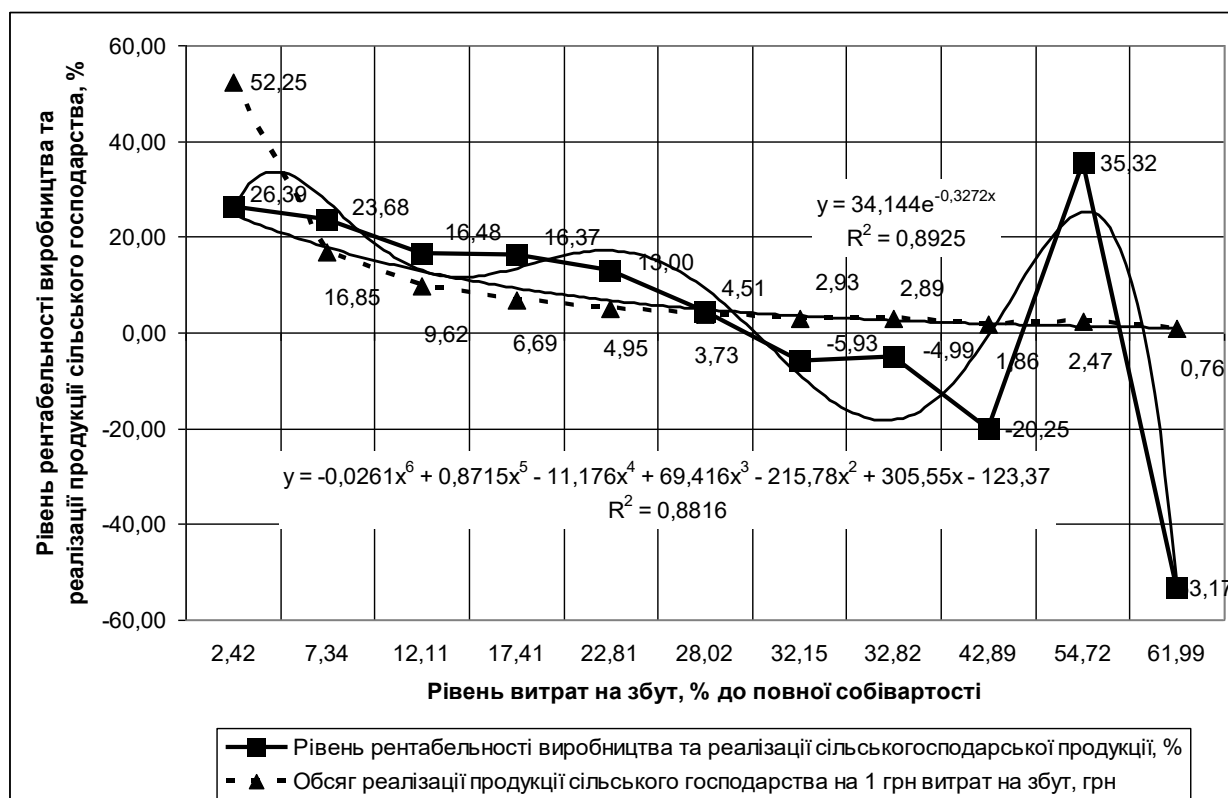


Рис. 1. Залежність рівня рентабельності від питомого обсягу реалізації продукції аграрними підприємствами Харківської області у 2019 році

Емпіричні дослідження переконують, що по мірі зростання витрат підприємства на збут продукції поступово знижується рівень рентабельності її виробництва та реалізації. Підприємство стає змушеним переходити до орієнтації системи управління

---

маркетингово-збутовою діяльністю до більш широкого використання каналів прямого збуту та до побудови довготривалих відносин із крупними посередниками. В свою чергу, при перевищенні рівня 43-55% питомої ваги витрат на збут в повній собівартості призводить до зростання рентабельності виробництва і реалізації продукції випереджаючими темпами. Останнє є свідченням того, що провадження активної маркетингово-збутової політики підприємства за наявності обґрунтованої та раціональної стратегії призводить до повноцінної реалізації конкурентних переваг, підвищення економічної ефективності основної діяльності та стабілізації фінансово-економічного стану й темпів розвитку підприємства в цілому.

Загострення проблем збуту та посилення наявної конкуренції, необхідність в орієнтації на споживачів все більше висувають потреби у збутовій і маркетинговій концепціях діяльності підприємств, в тому числі і сільськогосподарських. Однак, в сільському господарстві все одно продовжує переважати продуктова та виробнича концепція. Це викликано, передусім, дефіцитністю сільськогосподарської продукції, невідповідністю між пропозицією та попитом. Через наявні причини фінансового та психологічного характерів досить повільно відбувається формування маркетингових служб на всіх рівнях економіки, в окремих випадках за наявності служб все одно не проводяться відповідні маркетингові дослідження, сільськогосподарські підприємства не виявляють зацікавленості в оригінальних розробках маркетингу, в кінці кінців не запроваджується нагромаджений світовий досвід. Звідси, ефективної системи вітчизняного аграрного маркетингу не існує через несистемність і випадковість досліджень, що негативно впливатиме на рівень конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції.

Формування відповідних управлінських маркетингових стратегій і особливості маркетингової діяльності визначаються особливостями виробництва (спеціалізацією підприємства, обсягами виробництва продукції, виробничими зв'язки тощо) і споживанням конкретного виду товарів, а в кожному підприємстві вони матимуть ще й індивідуальний характер:

- ✓ аналіз факторів, що впливають на існуючий рівень купівельної спроможності агентів ринку;
- ✓ покращання якості товарів, підготовки їх до продажу відповідно до діючих стандартів, управління асортиментом товарів, оперативне реагування на зміни ринкової кон'юнктури;
- ✓ вибір ефективних форм товаропросування на ринок, спеціалізованих методів реклами і стимулювання збуту, розробки каналів дистрибуції товарів в такий спосіб, щоб вони були доступні в часі та місці більш бажаними способами для покупця;
- ✓ розробка відповідної системи ціноутворення, перевірка її результативності та обґрунтування напрямків вдосконалення;
- ✓ організація маркетингової служби та управління виробництвом;
- ✓ формування стратегічних маркетингових планів;
- ✓ забезпечення контролю і управління маркетингом.

Маркетингова діяльність, особливо стратегічне управління, є покликаним грати важливі економічні ролі у ринковій системі господарювання, не стільки у зв'язку з тим, що він забезпечуватиме результативне сполучення попиту й пропозиції, але й тому, що запускатиме добродійну циклічність економічного розвитку.

Розробка стратегій маркетингової діяльності починається з визначення чинників зовнішнього середовища, де здійснюється підприємницька діяльність. Необхідно точно визначати обраний ринок або його сегмент, на який планується вийти. І потім в межах виокремленого ринкового простору виділяти ту його частину, де здійснюється маркетингове управління. Дана сфера діяльності підприємств в межах певних цільових ринків або окремих сегментів називатиметься стратегічною зоною економічної активності або господарювання (СЗГ).

---

Перший етап розробки стратегії маркетингового управління полягатиме у визначенні складової СЗГ, яка буде перспективною з точки зору майбутнього розвитку підприємств. Аналіз таких зон, по-перше, здійснюватиметься без узгодження з поточною виробничо-комерційною діяльністю.

Мета дослідження СЗГ полягатиме в оцінюванні перспектив розвинення з точки зору масштабу збільшення, ємкості ринку, стабільності, перспективної технології, отриманого прибутку.

Після визначення основних СЗГ у структурі менеджменту підприємств формують стратегічні підрозділи (СГП). СГП – це самостійний структурний підрозділ, що здійснює стратегії і програми маркетингу, який в межах певної стратегічної зони економічної активності носитиме всю відповідальність за результати маркетингу. Кожна СГП володітиме такими загальними характеристиками: власна стратегія маркетингу; точний цільовий ринок; один з адміністраторів маркетингу очолюватиме підприємство; власні ресурси; чітко визначені конкуренти; відмітні переваги в конкуренції.

Наступним етапом розробки стратегій маркетингової діяльності є оцінювання привабливості кожних окремих з обраних СЗГ підприємств і визначень цільових груп клієнтів.

Після визначень цільових груп споживачів варто перейти до розроблення комплексу маркетингових інструментів. До них віднесено товар + ціна + заходи стимулювання реалізації + канали реалізації. Вони складатимуть основу стратегій маркетингу.

Комплекс маркетингової діяльності – це вибір окремого становища по товару, ціні, засобах стимулювання реалізації та збуту. У сукупності це дозволить якнайкращим чином задовольнити потреби споживачів.

Вибір потенційними споживачами буде залежати від видів запропонованої продукції. Тому необхідним є визначення основних видів товарів. Задачею ціноутворення у стратегічному управлінні маркетинговою діяльністю є виокремлення «скільки споживачі готові заплатити» за надану продукцію. Для такого необхідно мати обсяг повної та достовірної інформації про всі затрати, понесені на виробництво товарів; варто розуміти факти щодо ціноутворення конкурентів; важливо передбачити можливостей надання споживачам знижок тощо.

Встановивши межі цільового ринку (груп споживачів залежно від регіону, віку, рівня доходності), необхідно враховувати таке. Ціни на товари повинні витримувати конкуренцію з іншими підприємствами, зокрема з тими, що пропонують свої товари на обраному цільовому ринку. Якщо вироблені товари по замовленням споживачів даватимуть більший прибуток, то підприємство здатне пропонувати знижку на товари масового попиту. Так, ціна впливатиме на прибутковість підприємств і залежатиме від обраних цільових ринків.

Маркетингове управління при ціноутворенні включає: витрати; ціни конкурентів; ціни, установлені підприємством; знижки; затрати на маркетинг; виробничі витрати; постійні та змінні витрати; прогнозовані ціни.

Кожний із вказаних показників слід ретельно досліджувати. В результаті аналізу підприємство матиме додаткові перспективи та можливості для підвищення прибутків.

Після того, як продукцію вироблено, а ціну встановлено, необхідним є проінформувати споживачів. У рекламних кампаніях про нову продукцію пояснюють її призначення та можливі переваги. Інформування споживачів залежить від можливостей фірми. Відомо безліч методів інформування споживачів. Для реклами продукції використовується преса, радіо, ЗМІ, телебачення, плакати, пряма поштова реклама, рекламно-комерційна література, участь у ярмарках, виставках, презентаціях і т.д. При цьому основне – повідомлення потенційних споживачів, чим запропонована продукція вигідніше відрізняється від товарів конкурентів. Великого значення набуває

---

правильність формування і донесення рекламної інформації. Рекламні звертання зможуть складати як підприємства, так і спеціалізовані рекламні агентства.

Для просування продукції підприємство має організувати презентації, рекламні кампанії, виставки, індивідуальне розповсюдження. Особливу увагу варто приділити підготовці презентацій, що розраховано на окремі групи споживачів. При роздрібних продажах товарів необхідним є звертання уваги на те, щоб працівники були добре підготовлені – тобто мали необхідні знання про товари та техніки продажу. Підприємство не повинне упускати можливість демонстрації товарів на всіх виставках.

Рекламна кампанія – це спосіб контактів зі споживачами. Відомі в теорії як рекламні, так і нерекламні методи стимулювання розподілу.

До рекламних заходів стимулювання розподілу відносяться: формування рекламного бюджету; вибір ЗМІ; формування баз даних адрес споживачів; пряма поштова рекламна кампанія; розробка реклами; вибір агентств; вибір повідомлень; складання рекламних звернень; проведення рекламних кампаній.

До нерекламних методів стимулювання розподілу відносяться: робота відділів збуту; мережа торгових представництв; торговий агент; філія; оформлення торгових площадок; інформаційно-довідкові матеріали; індивідуальна система зі споживачами; сервісне обслуговування; якість продукції.

Після того, як споживачі переконані у необхідності витрат фінансів на купівлю товарів, виникають складні задачі, зокрема, такі як організація розподілу в контексті стратегій управління маркетингом: по-перше, підприємство зможе прийти до споживача; по-друге, споживач випадково знайде товар; по-третє, використовувати посередника; по-четверте, з'являються перспективи експорту товарів; по-п'яте, підприємства зможуть продавати товари через торгові точки та регіональних агентів, що працюватимуть за комісійні.

Розподіл розглядається як спосіб доведення товарів споживачам на обраних ринках. У контексті маркетингу розподіл включає канали зв'язків між підприємствами та споживачами, а також логістичне забезпечення торговельних операцій.

Після розробки комплексу маркетингової діяльності починається генерування значної кількості можливих маркетингових стратегій, які даватимуть змогу досягати бажаної мети. Після їх дослідження обирають загальні маркетингові стратегії.

Кінцевий вибір оптимальної маркетингової стратегії відбувається шляхом доповнення формальних підходів творчим аналізом із урахуванням чинників, що впливають на стратегічний вибір, а саме на такі:

- ✓ цілі організації,
- ✓ стан ринку,
- ✓ товар і його особливості,
- ✓ стратегії конкурентів,
- ✓ розмір організації та інше.

Завершальним етапом розроблення маркетингової стратегії є її оцінка. Оцінюють стратегії за якістю запланованих дій і успішністю їхньої реалізації. Основним критерієм якості обраних маркетингових стратегій вважаються економічні результати та результативність розвитку підприємства.

Незважаючи на те, що базова мета господарської діяльності всіх підприємств-виробників на ринку є однаковою – тобто отримання прибутків, наразі не має стандартних маркетингових стратегій, придатних для всіх підприємств.

Однакова мета зможе бути досягнутою забезпеченням різних управлінських стратегій. Різноманітність стратегій маркетингу пояснена різницею в їх елементах, тобто у конкурентних позиціях підприємств, їх цілях маркетингової діяльності, виробничих, технологічних, фінансових можливостях і кваліфікованому кадровому складі.

---

Для запобігання відхиленням і виникненню змін, які важко передбачити, створюються системи, що забезпечують контроль за виконанням маркетингових програм. Система стратегічного контролювання необхідна для того, щоб забезпечувати результативність діяльності підприємства.

Стратегічний контроль являє собою вид діяльності, який реалізується з метою впевненості, що маркетингова задача, стратегія та програма підприємства повністю відповідає вимогам існуючого й перспективного маркетингового середовища.

Мета контролю полягає у виявленні маркетингової можливості, що відкривається, а також проблемних положень, які виникатимуть. Одночасно відбувається і надання пропозицій відносно планів на перспективні й поточні заходи щодо комплексного удосконалення маркетингу досліджуваного підприємства.

Після проведення контролю проводиться оцінка результатів порівняння та прийняття управлінського рішення щодо його можливого коригування. Якщо існуючий стан характеристик контролю дорівнюватиме або перевищуватиме бажані результати, то корекція дій не відбуватиметься.

Така корекція проводиться за такою схемою:

- ✓ перегляд характеристик контролю до відповідних значень, встановлених меті та обраній стратегії;
- ✓ перегляд мети у зв'язку з можливостями змін у середовищі підприємства;
- ✓ зміни стратегій за умови унеможливлення їх реалізації при впровадженні;
- ✓ пошук інших обставин незадовільних результатів підприємства та прийняття відповідного рішення й заходів щодо покращення систем мотивації, кваліфікації трудових ресурсів, вдосконалення системи та організації роботи тощо.

Так, обрані маркетингові стратегії та плани їх здійснення не можуть враховувати всі проблеми, які виникатимуть. Доповнення та корекція є нормальними й необхідними складовими частинами у стратегічному маркетингу. Критеріями результативної реалізації маркетингової стратегії є максимальне досягнення мети або можливості навіть для перевиконання.

### **Висновки та перспективи подальших розвідок**

Встановлено, що по мірі зростання витрат підприємства на збут продукції поступово знижується рівень рентабельності її виробництва та реалізації. Підприємство стає змушеним переходити до орієнтації системи управління маркетингово-збутовою діяльністю до більш широкого використання каналів прямого збуту та до побудови довготривалих відносин з крупними посередниками. У свою чергу, при перевищенні рівня 43-55% питомої ваги витрат на збут у повній собівартості, має місце зростання рентабельності виробництва і реалізації продукції випереджаючими темпами. Останнє є свідченням того, що впровадження активної маркетингово-збутової політики підприємства за наявності обґрунтованої та раціональної стратегії призводить до повноцінної реалізації конкурентних переваг, підвищення економічної ефективності основної діяльності та стабілізації фінансово-економічного стану, а також темпів розвитку підприємства.

Аналітичні та монографічні дослідження довели, що значна частка підприємств суттєво обмежує функціонал стратегічного планування за рахунок нехтування відповідним навантаженням керівників, спеціалістів і підрозділів при формуванні переліку їх функціональних обов'язків. При цьому значно знижується результативність навіть обґрунтованих стратегічних планів маркетингово-збутової діяльності.

### **Список літератури**

1. Ассель Г. Маркетинг: принципы и стратегия: учебник для вузов. М.: ИНФРА-М, 1999. 803 с.

- 
2. Белявцев М. І., Беспята М. М. Стратегічне маркетингове управління збутом підприємств. *Маркетинг в Україні*. 2010. № 1. С. 24-26.
  3. Данько Ю. І., Жмайлов В. М., Блюмська-Данько К. В. Конкурентні засади розвитку інноваційної маркетингової діяльності в аграрній сфері. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2017. № 2. С. 48-55.
  4. Єранкін О. О. Управління підприємствами АПК України на основі сучасних концепцій маркетингу. *Формування ринкової економіки. Збірник наукових праць*. 2015. № 33. С. 99-110.
  5. Красноруцький О. О. Конкурентні аспекти формування комунікаційних стратегій в структурі комплексу маркетингу підприємств-виробників агропродовольчої продукції. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2014. № 53. С. 891-00.
  6. Мельничук О. І. Особливості маркетингової діяльності аграрних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2013. Вип. 2 (39). С. 171-175.
  7. Шевченко Л. С. *Введение в маркетинг: учебно-практическое пособие*. Х.: Консум, 2000. 672 с.
  8. Sorensen, O. J. *Marketing as a Social Construction: Alternative Views on the Interface between the Enterprise and the Environment*. Copenhagen Business School: Workshop on Business Systems in the South. 1996.

### **References**

1. Assel, G. (1999). *Marketing: printsipy i strategii*. [Marketing: principles and strategy]. Moscow: INFRA-M.
2. Bieliavtsev, M. I., Bespiata, M. M. (2010). «Strategic marketing management of enterprises». *Marketing v Ukraini*. no. 1, pp. 24-26.
3. Dan'ko, Yu. I., Zhmajlov, V. M., Bliums'ka-Dan'ko, K. V. (2017). «Competitive basis for the development of innovative marketing activities in the agricultural sector». *Aktual'ni problemy innovatsijnoi ekonomiky*. no. 2, pp. 48-55.
4. Yerankin, O. O. (2015). «Management of enterprises of agr0-industrial complex of ukraine on the basis of modern marketing concepts». *Formuvannia rynkovoї ekonomiky. Zbirnyk naukovykh prats'*. no. 33, pp. 99-110.
5. Krasnorutsky, O.O. (2014). «Competitive aspects of the formation of communication strategies in the structure of the marketing mix of producers of agro-food products». *Naukovi pratsi Natsionalnoho universytetu kharchovykh tekhnolohii*. no. 53, pp. 89-100.
6. Mel'nychuk, O. I. (2013). «Features of marketing activities of agricultural enterprises». *Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu*. no. 2 (39), pp. 171-175.
7. Shevchenko, L.S. (2000). *Vvedenie v marketing*. [Introduction to marketing]. Konsum. Kharkiv. Ukraine.
8. Sorensen, O.J. (1996). *Marketing as a Social Construction: Alternative Views on the Interface between the Enterprise and the Environment*. Copenhagen Business School: Workshop on Business Systems in the South.

**Стаття надійшла до редакції 10.01.2020 р.**